Competitive Intelligence Handbook

An Everyday Approach

It will change the way executives conduct their business

prepared for the Food Bureau *by:*

Jonothan Calof, University of Ottawa

Food Processors of Canada / Fabricants de produits alimentaires du Canada

Agriculture and Agri-Food Canada / Agriculture et Agroalimentaire Canada

Preface

As a result of a belief that the increased use of industry intelligence in the notes, briefings and reports that MISB produces would increase the value of the information for senior managers and the Minister's office, a competitive intelligence (CI) project was developed and supported in the Food Bureau. This document was produced as a result of a competitive intelligence exercise conducted by three project teams from the Food Bureau. Upon completion, managers and CI teams concluded that a desktop guide, or competitive intelligence handbook, would be useful as a quick reference when carrying out future assignments in this area.

It would be irresponsible to publish this document without thanking Dr. Jonathan Calof for his time, patience and sharing of knowledge and business experiences. For competitive intelligence is very much a pragmatic approach enhanced immensely by common sense and logic.

Contents

Introduction 2

1 What is Competitive Intelligence? 3
- 1.1 What Are the Outputs of a CI Project? 3
- 1.2 What Are the Roles in the CI Process? 4
- 1.3 How Does CI Help an Organization? 4

2 How Should I Run a CI Project? 6
- 2.1 Choosing a Project Manager 6
- 2.2 Defining the CI Project 6
- 2.3 Planning the CI Project 7
- 2.4 Collecting the Information 9
- 2.5 Creating Intelligence from Information 10
- 2.6 Assessing the Final Product 12
- 2.7 Communicating the Final Product 12

3 How Should I Run a CI Unit? 13

4 Using the CI Process on Everyday Issues 15
- 4.1 Choosing a Project Manager 15
- 4.2 Defining the CI Project 15
- 4.3 Planning the Project 16
- 4.4 Collecting the Information 16
- 4.5 Creating Intelligence from Information 16
- 4.6 Assessing the Final Product 16
- 4.7 Communicating the Final Product 16
- 4.8 The Role of the CI Mindset 17

5 Conclusion 18

Appendix: CI Forms 19
- Intelligence Project Grid 19
- Intelligence Project Appreciation Form 20
- Project Planning Form 22
- Activity Log 23
- Business Intelligence Inventory of Internal Information & Knowledge (IIIK) Part I: Organization 24
- Business Intelligence Inventory of Internal Information & Knowledge (IIIK) Part II: People 25

104-01063/

Introduction

The Directorates of Agriculture and Agri-Food Canada are suppliers of intelligence and information products to a wide array of clients both within and outside the Department. Competitive intelligence offers an approach that can help Directorates and their clients make better decisions.

This handbook lays out a step-by-step process for running an intelligence project. The guidebook has five sections and an appendix:

- **What is Competitive Intelligence? This section describes what the outputs of CI are, what roles there are in the CI process, how CI can help organizations, and what sorts of projects warrant CI.**
- **How Should I Run a CI Project? This section covers such topics as choosing a project manager, defining the CI project, planning the CI project, and creating intelligence from the information collected.**
- **How Should I Run a CI Unit? This section focuses on the role of the intelligence unit manager in setting up such units.**
- **Using the CI Process on Everyday Issues. This section applies the CI process to average daily request for information.**
- **Conclusion. This section reiterates the need to follow all the steps in the CI process.**
- **Appendix: CI Forms. This appendix contains sample forms to use in CI projects.**

1 What is Competitive Intelligence?

Competitive intelligence (CI) can be defined as "actionable recommendations arising from a systematic process involving planning, gathering, analyzing, and disseminating information on the external environment for opportunities, or developments that have the potential to affect a company's or countries competitive situation" (Calof and Skinner, 1998).

Intelligence is about more than collecting information. Intelligence is about adding value to information by ensuring that the Department's clients receive the best information and that qualified Department employees provide valuable insight and recommendations. Here are some guidelines on CI project stages as a percentage of total project time:

- **collection efforts — at most 25% of project time**
- **planning — 10% to 15% of project time**
- **analysis — 25% to 35% of project time**
- **communications — 5% to 15% of project time**
- **project management — 10% to 15% of project time**

6.1 What Are the Outputs of a CI Project?

The outputs of an intelligence project can be classified along two dimensions:

1) **type of decision the client is making**
2) **the amount of information value added**

Type of Decision

"Type of decision" refers to whether the information being provided supports strategic or tactical decisions.

Strategic decisions are those with the potential to change the fundamental nature of the organization. This is where new programs and strategies, new markets, new product areas and so forth are being considered. These decisions focus on medium- and long-term horizons.

Tactical information is designed to support tactical-based decisions. This kind of information is generally associated with a specific functional area (e.g., marketing). Tactical decisions include assessments of current programs, market information, overviews and so forth. Tactical decisions are usually short-term decisions that focus on improving performance within the context of the current strategy.

Information Value Added

"Information value added" refers to how much processing happens to the information being provided. Any definition of competitive intelligence normally refers to both analysis and actionable recommendations. These are done with an eye to preparing clients for the future. This is referred to as high-level information value added. Low-level information value added is that in which no information processing occurs. In such cases, important information is found and simply passed on to the client.

The value-added dimension is a continuum rather than two discrete points. This means that the CI developer can decide to provide a minimum of value added, for example, by summarizing data or arranging it in appropriate categories. Providing insight through the lens of experience also constitutes value added. The highest value added occurs when information is analyzed using recognized analytical techniques and recommendations pertinent to the client's situation are made.

Examples of low value added include descriptions of markets, levels of demand, key contacts, and market requirements. Examples of high value added include subjecting information to systematic analysis such as resource gap analysis or profiling how a distributor chooses among suppliers.

2.1 What Are the Roles in the CI Process?

There are six roles in the competitive intelligence process:

1) client. This is the individual or organization that makes the request for intelligence.
2) unit manager. This is the individual with overall responsibility for managing the CI unit and assigning projects to project managers.
3) project manager. Theis is the individual responsible for managing intelligence projects. Project managers are also responsible for client liaison, including any activities associated with fully clarifying the decision of the client.
4) collector. This is the individual responsible for carrying out the collection targets outlined in the project plan and for preparing any of the collection guides associated with the project plan.
5) analyst. This is the officer responsible for giving underlying meaning to the data collected.
6) communicator. This is the individual responsible for communicating project results to the client.

While six distinct roles are listed, they may be divided among as few as two people (a client and a unit manager) and as many as dozens (a client, a unit manager, a project manager, numerous collectors, several analysts, and a specialized communicator). The complexity of the project determines how many individuals are involved.

6.1 How Does CI Help an Organization?

Intelligence brings enormous benefits to organizations — but only if done properly. Returns on intelligence investments around 500% have been found in intelligence audit studies. CI has been found to benefit organizations in several ways. Here is a short list of some of them:

- ❑ challenges existing assumptions
- ❑ provides specific measures organizations can use to compare themselves to others
- ❑ helps justify proposals and recommended action
- ❑ provides ideas by identifying what other companies have done in similar circumstances

- ❑ **assists in the formal planning process**
- ❑ **contributes to operational, strategic, and tactical decisions**
- ❑ **helps describe and forecast the competitive environment**
- ❑ **asks the right questions**
- ❑ **helps identify and compensate for weaknesses**
- ❑ **helps determine when a strategy is no longer sustainable**

17 How Should I Run a CI Project?

Each information/intelligence request requires certain process elements. Running a CI project involves doing the following:

- ❑ **choosing a project manager**
- ❑ **defining the CI project**
- ❑ **planning the CI project**
- ❑ **collecting the information**
- ❑ **creating intelligence from information**
- ❑ **assessing the final product**
- ❑ **communicating the final product**

The rest of this section presents step-by-step procedures for performing each of these tasks in the context of a formal CI project. The following section takes you step-by-step though the process of applying CI to everyday issues.

24.1 Choosing a Project Manager

- ❑ **Choose a project manager who is senior enough to have the mandate to liaise with senior departmental clients and who has the authority to manage the project team. This requires that the project manager be at least a deputy director;**
- ❑ **Choose an individual who has been assigned responsibility for the project area. Directors and Deputy Directors all have distinct areas of responsibility. If the CI project directly matches the responsibility of one manager, it should be assigned to that manager. If no such match of responsibilities and CI project exists, the Director General (the unit head) should make the assignment;**
- ❑ **Choose an individual with the skills and abilities to plan a CI project and manage it.**
- ❑ **Choose an individual with a fundamental understanding of the people in the unit in terms of individual expertise and knowledge basis so that proper assignment to the team is possible.**
- ❑ **Choose an individual with a basic understanding of analytical models so that the proper model is selected for the project.**

29.1 Defining the CI Project

Intelligence is about focus. Intelligence cannot succeed without a clear understanding of the decision that the client is making and project limitations. Many intelligence operations fail because the project does not understand and therefore cannot satisfy the client's needs. It is imperative that the CI project understand the client's questions. Otherwise, the CI project cannot be correctly defined. Here are some questions that will help you define the CI project:

- ❑ **What decision is the client trying to make?**
- ❑ **What is the preliminary hypothesis?**
- ❑ **How will CI help the client?**
- ❑ **Are there any constraints that need to be considered?**

- How should project results be communicated?
- Is the project strategic or tactical?
- Where does the project fit in the organizations's strategy?
- What is the extent of value added?

Project definition ends when the project manager has sufficient information to prepare the CI project appreciation plan. This can involve as little as an e-mail from the client to the project manager with no need for clarification or as much as three face-to-face meetings and discussions with specialized collectors and analysts in the unit.

37.1 Planning the CI Project

The project planning form is the principal management document for the project. Planning the project requires doing the following:

1) restating the primary project parameters
2) identifying the research questions
3) selecting an analytical approach
4) specifying the information needed
5) indicating sources for information collection
6) assigning personnel to the collection role
7) assigning personnel to the analysis role
8) determining project logistics

Restating the Primary Project Parameters

The depth of the plan will depend on the project manager's assessment of the project in terms of information value added and information importance. The project plan for a tactical, low value-added project will be less complex than that of a strategic high value-added project. Similarly, the number of people assigned to the project will also be based on this assessment.

Of primary importance is getting a clear indication of what decision the client is making, who the client is, and what role intelligence plays in the decision. Understanding this will enable the intelligence manager to specify the analytical methodology that is most appropriate and the associated information needs.

Identifying the Research Questions

The overall project questions must be operationalized within an intelligence context. For example, the question "How attractive is the Korean market?" is best treated as five separate research questions:

- What is the extent of rivalry?
- How great is buyer power?
- How great is supplier power?
- How great is the threat of substitutes?

- ❑ What is the probability of new entrants?

The project plan must recognize that every decision will result in at least one analytical technique being used and that each analytical technique is a series of separate research questions that, taken together and processed appropriately, leads to meaningful conclusions.

Selecting an Analytical Approach

The analytical methodology chosen affects information requirements. For example, if the report is looking at the attractiveness of the Korean market for Canadian pork, the information required to conduct a five-forces analysis (Michael Porter's model) would need to be collected. If the information gathered consists mainly of econometric information or current industry output data (a SWOT type approach), the information needed to assess the industry would be missing. The analytical methodology selected must be directly related to the decision being made.

Specifying the Information Needed

Research questions can be answered only if the appropriate information is gathered. Therefore, each separate research question must be operationalized in terms of the specific information required to answer it. For example, in addressing the issue of extent of rivalry, information on market size, the extent of market growth, customer loyalty, etc., would need to be gathered. The specific information gathered is a function of the information needs of the specific technique. The rule of thumb is at least three information needs for each research question. Finally, as an overall evaluation of this part of the CI project, ask how getting the information will help the client make the specified decision.

Indicating Sources for Information Collection

Information sources may be internal or external, primary or secondary. "Primary" refers to specialists (human intelligence), while "secondary" refers to documentation or archived information. In high value-added, strategic projects, 80% of the information used is primary internal and external information sources. By contrast, tactical reports typically use more secondary sources, and inquiries that look at historical information or current states of the industry use secondary external sources. However, if a project requires forward-looking, policy-oriented research, primary information dominates.

The more important the information need, the greater the need for validation. You should therefore specify at least two unrelated sources of information for corroborative purposes for important information requirements.

Assigning Personnel to the Collection Role

In selecting personnel to the collection role, consider three collection skills and knowledge-related criteria:

1) collection-methods expertise
2) specific knowledge of the source
3) subject-matter expertise

Assigning Personnel to the Analysis Role

Make sure you match the analyst to the specific requirement. For example, an individual assigned to profile analysis should have an understanding of analytical techniques in the social sciences; similarly, econometric modelling demands an officer with expertise in this area.

Determining Project Logistics

Determining project logistics involves setting meeting schedules between the client and the project manager and between the project manager and his or her team. Here are some questions that will help you determine these logistics:

- ❑ How often will the client and project manager meet?
- ❑ How often will the project manager meet his or her team?
- ❑ How often will information be sent to the manager for approval?
- ❑ Will the collector give the information directly to the analyst, or will information be filtered through the manager?
- ❑ What collation procedures will be used? In particular, how will information be identified, coded, validated, and entered? FOIA requirements should be considered at this point.

The development of a project plan should be seen as an iterative process. For very important projects that are intended to be strategic and high value added, the plan will be developed by the project manager, discussed with the collectors and analysts, modified according to these discussions, submitted to the client for approval, and then modified as needed. For high-level projects, the unit manager (Director General) should also be consulted on the plan and for the highest level of projects may have to be the interface with the client. For lower level projects, generally the project manager will assign the plan with little discussion.

The project plan is a contract between the project manager and the client. It specifies exactly how the project is to be executed. It also serves to minimize project bias, as it is driven by the information needs of the analytical model appropriate for the decision being made rather than the perception of requirements. Sharing the plan with the client also ensures that the project stays on track.

8.1 Collecting the Information

The collector is responsible for developing all the collection forms (see the activity log in the forms section of this handbook) and developing strategies associated with the collection portion of the project. For example, if the collection officer needs to collect information from a primary source, he or she must prepare the interview guideline associated with the interview. Similarly, those collecting from secondary sources must develop search strategies. For example, if the collector is going to use the Internet to meet information needs, he or she must prepare a plan that specifies the following:

- ❑ information needs
- ❑ Internet strategies to try (search engines, specialized search engines, subject trees, etc.)
- ❑ specification of which search engines and sites to go to

- ❑ search statements and refinement strategies

For more information on the collection function, consult the Searching Smarter manual and the IBIS document on interviewing. As well, consult *Find it Fast*, by Robert Berkman.

These collection plans/strategies should be sent to the project manager for approval. This is done to ensure that there is a direct fit between each officer's collection task and the overall project plan.

Specialized collectors know how to

- ❑ obtain knowledge of primary and secondary sources
- ❑ access internal and external, primary and secondary sources
- ❑ manage primary and secondary sources appropriately
- ❑ execute the triangulation, multi-method, multi-source approach
- ❑ ensure the reliability and validity of sources
- ❑ recognize anomalies in information
- ❑ differentiate between hypothesized and open assumptions
- ❑ apply formal research skills
- ❑ recognize corporate information-gathering patterns and collect accordingly
- ❑ adhere to the ethics associated with data gathering

22.1 Creating Intelligence from Information

It has been said that the most important role in intelligence is that of analyst. The adage in CI is that until it is analyzed and actionable recommendations are drawn out, you do not have intelligence. Put another way, many organizations are "data rich" in that they have a lot of information. Without the proper analysis, however, they are "intelligence poor."

There is a big difference between data and intelligence. Individual pieces of data are meaningless on their own; however, taken together in the context of an analytical model, they do have meaning. This step is the basis for recommendations.

Intelligence from Analysis

Students in business school are inundated with analytical techniques. Does this mean that they will make good intelligence analysts? Jan Herring has his doubts. He defines intelligence as

> **"a step in the production of intelligence in which intelligence information is subjected to systematic examination in order to identify relevant facts, determine significant relationships, and derive key findings and conclusions" (Herring, 1998).**

Herring's analysis definition stipulates that the objective is to fill in the blanks so that you understand the whole picture. Definitions of intelligence analysis also point to the importance of making

At the outset of the analytical process, the project manager should determine how often there should be updating from the analyst and how much interaction there should be between the analyst and the collector. Again, since CI is an iterative process, the project manager will want to see interim results to determine whether a different issue should be examined or whether the current avenue of investigation should be further pursued. Intelligence projects often start off with one research issue, then get a preliminary response that leads to another technique and question. For example, if research on the pork industry came to the preliminary conclusion that there was a low probability of customers switching, the next step could be a psychological profile of customers in the industry to determine how to convince them to switch.

Analysts need to be able to do the following:

- ❑ recognize the interaction between the collection and analysis phases
- ❑ analyze creatively
- ❑ employ inductive and deductive reasoning
- ❑ use network analysis and alternative thinking
- ❑ obtain an overview of basic analytical models
- ❑ introduce exciting and attractive models first to elicit the discovery notion of analysis rather than the dry, research approach
- ❑ know when and why to use the appropriate technique
- ❑ recognize the inevitable existence of gaps and blindspots
- ❑ know when to stop analyzing (analysis paralysis)

Popular Analytical Techniques

In 1997, Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) surveyed its members about the analytical techniques they used. The most popular techniques are listed below.

31.1 Assessing the Final Product

Is your intelligence report intelligence? The following will help you make this decision:

- ❑ **Is the report proactive? Does it predict what is going to happen, not what did happen?**
- ❑ **Did the CI process involve analysis?**
- ❑ **Did the CI process rley more on primary data (human intelligence) than on secondary or archived information?**
- ❑ **Did internal information dominate?**
- ❑ **Does the report focus on understanding why events are happening rather than on what happened?**
- ❑ **Does the report involve actionable recommendations rather than data reporting?**

37.1 Communicating the Final Product

This is an area where many intelligence projects fail. Recall the beginning of the intelligence definition — "actionable recommendations." If no one reads your report and no action is taken, if the information does not have an impact on the decision maker, then the project is a failure. Project results therefore need to be presented in an appropriate manner. Intelligence communication is about 4 Rs:

- ❑ **The right information. Provided you have involved the client in the collection plan and have kept him or her informed about the project, the information should be appropriate.**
- ❑ **The right time. Nothing is worse than providing information either too late to be used in the decision-making process or too early. However, proper client relations and project planning should minimize this problem.**
- ❑ **The right form. There are several forms of intelligence communications. Results can be presented as a two-page document, as HTML, as a detailed report, as an oral briefing, as a seminar, etc. What is important is to ensure that you use the medium the decision maker wants.**
- ❑ **The right person. Who should communicate the intelligence? It is usually the project manager, but the choice of communicator should be based on an assessment of who the client is more likely to listen to. For technical/tactical issues, this tends to be lower level officers with recognized technical expertise. On strategic issues, higher credibility lies with senior management. If the client is very senior, the unit manager (Director General) may have to communicate project results.**

Communication skills include the following:

- ❑ **using persuasive presentation skills**
- ❑ **demonstrating empathy and using counselling skills when appropriate**
- ❑ **organizing findings and conveying them with assertiveness and diplomacy**
- ❑ **using the format or media appropriate for each user**
- ❑ **recognizing the effective volume and level of disseminating intelligence**
- ❑ **realizing that listening can be a form of presenting**

48 How Should I Run a CI Unit?

Who is responsible for managing the project managers? Who is responsible for establishing the intelligence systems? The CI manager — the Director General. The procedures outlined in this document refer to several systems and assumptions, for example, the ability of the project manager to assign the right personnel to the project based on their collection, subject-matter, and source expertise. This requires an internal knowledge system that tracks this sort of information. It is the CI unit manager who is responsible for a knowledge audit (see the forms at the end of this handbook).

It is also the role of the unit manager to determine the optimal mix of projects and to make sure people know what information to gather and why. Recall from Section 1 that there are two dimensions to all projects: decision type (tactical versus strategic) and information value added. Intelligence programs have projects in all areas of the project grid (see the form Intelligence Project Grid in the forms section, at the end of this handbook). This reflects the different needs of a diverse client group. Typically, mid-level managers need high value-added tactical information while lower level managers are more likely to need low value-added tactical and strategic information, Providing this range of products requires a system capable of fully understanding the decision maker's needs and translating these needs into the CI process. The unit manager determines the optimal mix of projects.

The assignment of personnel also presupposes that the organization has the right mix of skills. This handbook has outlined the skills required for planning, collecting, analyzing, and communicating. It is the responsibility of the unit manager to assess the required skills and work toward filling gaps through training or hiring initiatives. Further, the determination of skill requirements will be based on the intelligence strategy — the optimal mix between tactical and strategic projects, low value-added versus high value-added projects. For example, if the unit manager want to focus on high value-added projects, then analytical skills become extremely important. By contrast, a focus on low value-added projects calls for greater emphasis on specialized collector skills.

The establishment of this strategy, the development of systems, and liaison activities with senior organizational personnel are also the responsibility of the unit manager. Other requirements include

- ❑ **defining the intelligence function**
- ❑ **explaining how the intelligence cycle transforms information into intelligence**
- ❑ **explaining the role of CI in decision making, strategic planning, and business development**
- ❑ **differentiating among competitive, competitor, business, technical, and counter intelligence**
- ❑ **discussing the importance of a learning/knowledge-based organization**
- ❑ **developing insights into how to identify strengths, weaknesses, and biases regarding information sharing within an organization**
- ❑ **presenting models for the structure and organization of a CI unit and the pitfalls of various alternatives**

- ❑ **offering alternative structures (depending on organizational size)**
- ❑ **discussing how to conduct a decision audit, an information audit, and a knowledge audit — and the importance of these insights**
- ❑ **presenting ways to stay up-to-date with advances in information technology**
- ❑ **presenting methods for creating a CI culture**
- ❑ **knowing the methods associated with and the importance of conducting an ongoing 360-degree SWOT analysis**
- ❑ **discussing ways to market or sell CI within the organization**

62 Using the CI Process on Everyday Issues

The preceding description of the CI process, with its seven process elements and six roles, sounds like a process set up for major projects. But CI is more than that. CI is a mindset that can be applied to any issue from a simple request for basic information to project teams working on a new initiative. Teleglobe, for example, has 12 people in its CI function. Among them they handle over 10,000 requests per year — all of which fall into the CI category. Not all of these need sophisticated analysis or complex project teams. On average, close to 70% of any CI unit's projects are low value-added, tactical-information projects. Yet CI is applicable to all these projects, and organizations have found that applying the discipline of intelligence to all projects can be valuable.

The following example takes a simple request of "Can you provide me with the latest figures on frozen dinner sales in Canada?" and runs it through the CI process. The traditional approach is to say "OK I can get that information," go to Statistics Canada (which has statistics from as recently as 1998) and send a memo back to the client with the information. Here's how to apply CI to the same request

62.1 Choosing a Project Manager

Regardless of who the client is, this is a straightforward request for information. Unless the Unit Manager negotiates with the client to make this a bigger project, it should go to the manager who has responsibility for the sector.

62.2 Defining the CI Project

Before embarking on the information search, some time should be spent identifying what decision the client is trying to make. Why is the information being requested? What is the time frame? The reason for getting clarification even on such a minor item is that there may be a strategic context for the information, which could indicate that the client needs and may want more than just the data. Maybe what's really required is breakdowns by region, imports versus local manufacturing, breakdown by market segment, and so forth. Maybe the client is responding to a concern raised by the Minister that Canadian firms are losing share, in which case a more in-depth project may be necessary.

These issues must be addressed to identify whether this is a simple, quick, tactical request or something more complex. In addition, whether the client simply wants the data or some assessment of the data needs to be determined. Finally, project parameters such as when the client wants the information, what the budget is, and how the client wishes it to be communicated should be addressed.

Clarification of the project resulted in the following details. The client really needs the latest sales figures for the frozen dinner industry in Canada with an indication of who the top firms are. It will form part of the briefing material for the Minister, who is going to a frozen food industry show; no analysis is needed. This is a tactical, low value-added project. The CI process has now helped us clarify the question and parameters beyond what simply reacting to the request would have done. It has prevented the unit from writing a detailed industry report and ensured that the information that is important to the client is identified and delivered.

62.3 Planning the Project

In view of the low value-added, tactical nature of the project, the project could be handed off to the officer who will be collecting the information. In terms of personnel assigned to the project, it would be the one officer with the most in-depth knowledge of the market.

For the project plan, the officer will want to identify at least two sources of information, because the client is the Minister and some validation and triangulation is necessary. Further, since the need is for an upcoming conference, the most current data must be obtained. Statistics Canada data for 1998 could be acceptable unless there are more current sources of data. There are a few sources, both primary and secondary, that could be indicated in the plan. AC Neilson has comprehensive current data in this area that provide sales on a monthly basis (much more current than Statistics Canada), as well as details on company market shares. However, this source will cost money. An industry association might be another source of this information. Furthermore, a company in the sector should also have this information (this is where an officer most familiar with the industry and having the appropriate contacts would be most valuable as the project manager).

How has a CI mindset helped in project planning? It has forced the officer to reconsider the first choice of Statistics Canada, since more current information and company breakdowns are needed. It has also forced the officer to consider validating the information by using multiple non-related sources. Finally, the project plan itself is a useful document for FOIA requests, as it clearly indicates where the information came from. Again, without the CI mindset, a FOIA request would force the officer to go back to the original file and try to determine where the information came from. The project form provides an audit trail that anyone could follow.

62.4 Collecting the Information

With the project plan specifying AC Neilson, an association contact and a company contact, the officer is now ready to collect the information. Activity logs and interview scripts are unnecessary for this type of project, because of the non-sensitive nature of the material. The need for these forms also decreases if the officer chosen for the project is planning to obtain the information from personal connections. However, if the questions were sensitive or the officer did not have any contacts in the industry, an activity log and script would be recommended (these would have to be approved by someone senior in the unit).

62.5 Creating Intelligence from Information

This is not necessary for a tactical information project. If however, higher value-added is desired, the officer may want to do a preliminary assessment of what the figures mean (the so-what test). For example, the officer may want to indicate changes from the past (basic trends) or provide insight into expected future directions.

62.6 Assessing the Final Product

Again, since the project is informational only, this step will be unnecessary. The only role for a final check is to ensure the information's consistency with the initial project parameters.

62.7 Communicating the Final Product

Giving the results to the client creates a unique opportunity for the officer to provide insight (even if it was not part of the project needs) and receive feedback. This will help improve future products and may even position the unit for more activity on the current project. CI has therefore helped set up the unit for better future projects.

62.8 The Role of the CI Mindset

The preceding example has looked at all the steps in the CI process and applied them to what could be seen as an average daily request for information. What role has a CI mindset or process played? How has it helped in the execution of the project?

- **It has helped the officer better understand the question and helped him or her understand the context of the question (where it fits with what the client is trying to do).**
- **It has forced the officer to consider using multiple sources of information and address the issue of validation. In addition, rather than go to the first source that came to mind, the officer has had to think about more current sources of information.**
- **The unit is now in a better position to deal with FOIA requests, thanks to the project planing form.**
- **Rather than just email or send the results to the decision maker, the CI process suggests a way for the officer to use the communication process to obtain feedback and possibly position the unit for higher value-added work.**

67 Conclusion

Competitive intelligence is a process that has the potential to add enormous value to an organization. This handbook has outlined the procedures needed to successfully run a CI process. It has identified a seven-stage process (see Section 2) involving six distinct roles (see Section 1). Being successful in your intelligence efforts will require proper execution of all steps in the process and all the roles.

If any one of the steps or roles is not performed appropriately, then the ensuing intelligence product will suffer. For example, no matter how good the project plan, the analyst will not have appropriate data to analyze if the specialized collector fails to use his or her skills fully to gather information. Or if the project manager fails to develop an appropriate project plan, the project cannot succeed no matter how great the skills of the collectors and analysts, because the wrong information has been specified with an inappropriate technique.

Appendix: CI Forms

Intelligence Project Grid

Type of Decision		
Strategic	*Competitor/functional Intelligence*	*Business Intelligence*
Tactical	*Information Service*	*Competitor/functional Intelligence*
Information Value Added	Low	High

Intelligence Project Appreciation Form

Project:
Prepared by: **Prepared for:** **Date:**

Project Aim:

Background:

Working Hypothesis:

Factors:

1. Resources:
Deductions:

2. Targets:

3. Constraints:

4. Tactics:

5. Deadline:

Options:

1, 2. 3, etc.:

Pros:

Cons:

Continued on next page

Intelligence Project Appreciation Form (continued)

Analytical Approach:

Communication Elements:

Recommendations:

Project Planning Form

Project Title: _____

Initiation Date: _____

Decision Maker: _____

Decision Being Made: _____

Role of CI: _____

Key Question	Detailed Req't	Source 1	Source 2	Source 3	Collector

Analyst: _____

Analytical approach: _____

Communication approach: _____

Project management details (meetings, reporting, etc.):
_____
_____

Activity Log

Project Title: _____

Page Number: _____

Collector: _____

Start/End Dates: _____

Serial	Event	Date/Time	Source Ident	Activity	Comment	Action

Business Intelligence
Inventory of Internal Information & Knowledge (IIIK)
Part I: Organization

Unit Name, Location, Head	Unit's Role, Responsibilities	Information In: Source, Process, Purpose	Information Holdings: Topic, Form, Location, Access	Information Out: Destination, Purpose, Form

© *Ibis Research Inc.*, 1997

Business Intelligence
Inventory of Internal Information & Knowledge (IIIK)
Part II: People

Name, Title, Location, Supervisor	Role and Responsibilities	Education, Employment, Experience	Subject Knowledge	Contacts, Memberships, Other Activities

© *Ibis Research Inc.*,1997

Guide de la veille concurrentielle

Une démarche courante

Ceci permettra de modifier la façon dont les cadres supérieurs dirigeront leurs entreprises

Préparé pour le Bureau des aliments par

Jonothan Calof, Université d'Ottawa

Food Processors of Canada | Fabricants de produits alimentaires du Canada

Agriculture and Agri-Food Canada | Agriculture et Agroalimentaire Canada

Préface

Le présent manuel fait suite à un exercice portant sur la veille concurrentielle (VC) mené par le personnel du Bureau des aliments d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ce manuel a été révisé afin de refléter l'environnement des entreprises et de servir d'outil de référence aux dirigeants, ainsi qu'aux chefs et aux membres des équipes de VC lorsqu'ils auront à mener les futurs mandats dans ce domaine.

Il serait impardonnable de publier le présent document sans remercier le professeur Jonathan Calof, Ph.D., de son temps, de sa patience et de sa générosité pour avoir bien voulu partager ses connaissances et son expérience de l'exploitation d'une entreprise. La veille concurrentielle consiste essentiellement en une démarche pragmatique fortement appuyée de bon sens et de logique.

Table des matières

Introduction 1

1 Qu'est-ce que la veille concurrentielle (VC)? 2
1.1 Quels sont les résultats d'un processus de VC? 2
1.2 Quels sont les rôles nécessaires au processus concernant la VC? 3
1.3 Quels sont les avantages de la VC pour une organisation? 3

2 Comment mener à bien un projet de VC? 5
2.1 Choisir un gestionnaire de projet 5
2.2 Définir le projet de VC 5
2.3 Programmer l'opération de VC 6
2.4 Recueillir l'information 8
2.5 Créer les renseignements à partir de l'information 10
2.6 Évaluer le produit final 12
2.7 Communiquer le produit final 12

3 Comment diriger une unité de VC? 14

4 Comment appliquer le processus concernant la VC aux questions courantes? 16
4.1 Choisir un gestionnaire de projet 16
4.2 Définir le projet de VC 16
4.3 Programme l'opération de VC 17
4.4 Recueillir l'information 17
4.5 Créer les renseignements à partir de l'information 18
4.6 Évaluer le produit final 18
4.7 Communiquer le produit final 18
4.8 Rôle du processus de VC ancré 18

5 Conclusion 19

Appendice : Formulaires de VC 20
Grille de projet 20
Formulaire récapitulatif du projet 21
Formulaire de planification du projet 23
Registre des activités24
Veille économique : répertoire des données et des connaissances internes (RDCI)
Partie I : L'organisation 25
Veille économique : répertoire des données et des connaissances internes (RDCI)
Partie II : Les gens 26

Introduction

Les cadres supérieurs sont quotidiennement appelés à prendre des décisions opérationnelles critiques avec seulement un minimum d'information. La plupart du temps, des faits à l'appui des décisions sont disponibles, mais il est pratiquement impossible de les associer aux éléments essentiels. La veille concurrentielle constitue une démarche qui peut aider les gestionnaires des unités de gestion et les directeurs d'entreprises à prendre de meilleures décisions, en toute connaissance de cause.

Le présent guide décrit le processus systématique permettant de mener à bien un projet de veille.
Il comprend cinq sections et un appendice :

- Qu'est-ce que la veille concurrentielle? Cette section décrit les résultats de la VC, les rôles nécessaires au processus concernant la VC, les avantages de la VC pour les organisations et les types de projets justifiant la VC.
- Comment mener un projet de VC? Cette section répond à certaines questions, notamment comment choisir un gestionnaire de projet, comment définir et planifier le projet de VC, ainsi que comment créer des renseignements à partir de l'information recueillie.
- Comment diriger une unité de VC? Cette section décrit le rôle du gestionnaire de l'unité de renseignement pendant la mise en oeuvre de cette dernière.
- Comment appliquer le processus concernant la VC aux questions courantes? Cette section applique le processus de VC à des demandes d'information type courantes.
- Conclusion. Cette section réitère la nécessité de suivre toutes les étapes du processus concernant la VC.
- Appendice : Formules de VC. Cet appendice contient des spécimens de formules à utiliser au cours des projets de VC.

1.0 Qu'est-ce que la veille concurrentielle?

On peut définir la veille concurrentielle (VC) de la façon suivante : « Recommander des mesures concrètes inhérentes à un processus systématique de planification et de collecte de données, d'analyse d'information et de diffusions de renseignements, portant tous sur l'environnement externe permettant de cerner les possibilités ou les changements pouvant influer sur la situation concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays. » (Calof et Skinner, 1998).

La veille est plus qu'une simple collecte de renseignements. Elle consiste à ajouter de la valeur à l'information en veillant à ce que votre client ou vous-même receviez la meilleure information qui soit et à ce que cette information fournisse un aperçu ainsi que des recommandations utiles. Voici quelques indications sur le temps à allouer aux diverses étapes du projet de VC :

- Effort de recherche : tout au plus 25 % du temps consacré au projet;
- Planification : entre 10 % et 15 % du temps consacré au projet;
- Analyse : entre 25 % et 35 % du temps consacré au projet;
- Diffusion : entre 5 % et 15 % du temps consacré au projet;
- Gestion du projet : entre 10 % et 15 % du temps consacré au projet.

1.1 Quels sont les résultats d'un projet de VC?

Les résultats d'un projet de veille concurrentielle peuvent être rangés parmi deux catégories
selon ce qui suit :

- le type de décision prise par le client;

2) la valeur ajoutée à l'information.

Type de décision

« Type de décision » renvoie aux décisions stratégiques ou tactiques soutenues par l'information fournie.

Les décisions stratégiques peuvent modifier la nature fondamentale de l'organisation. Elles concernent l'élaboration des programmes et les nouvelles stratégies; les nouveaux marchés; les nouveaux types de produits et autres. Ces décisions mettent l'accent sur le moyen et le long termes.

Les informations tactiques s'emploient à soutenir les décisions tactiques. Ce type d'information est habituellement associé à un secteur fonctionnel particulier (p. ex. le marketing). Les décisions tactiques portent sur l'évaluation des programmes actuels, l'information commerciale, les portraits d'ensemble et autres. Elles se concentrent habituellement sur le court terme en mettant l'accent sur l'amélioration du rendement dans le cadre de la stratégie actuelle.

Valeur ajoutée à l'information

« Valeur ajoutée à l'information » désigne le niveau de traitement subi par l'information fournie. En général, la veille concurrentielle fait référence à une analyse et à des recommandations concrètes. On effectue celles-ci en vue de préparer votre entreprise à affronter l'avenir. Celle-ci est donc désignée sous le nom d'une grande valeur ajoutée à l'information. Une faible valeur ajoutée à l'information signifie qu'aucun traitement de l'information n'a été effectué. Dans de tels cas, l'information importante est relevée et simplement transmise à l'employé approprié.

La dimension « valeur ajoutée » est davantage un continuum que deux points distincts. C'est dire que le responsable de la VC peut choisir d'ajouter une valeur minimale à l'information, par exemple en résumant les données ou en les regroupant adéquatement. Fournir un aperçu par l'entremise de l'expérience ajoute également de la valeur à l'information. On ajoute la plus forte valeur à une information lorsque l'on analyse celle-ci à l'aide des techniques éprouvées et que l'on fait un plaidoyer en faveur de la situation particulière du client.

Voici quelques exemples d'une faible valeur ajoutée : descriptions de marché, niveaux de la demande, principales personnes-ressources et besoins du marché. Une forte valeur est ajoutée à l'information, par exemple, lorsqu'elle fait l'objet d'une analyse systématique, comme une analyse de l'écart des ressources ou lorsqu'elle permet d'établir le processus de sélection de fournisseurs.

1.2 Quels sont les rôles nécessaires au processus concernant la VC?

Le processus concernant la veille concurrentielle comprend les six rôles suivants :

1) Le client : la personne, l'organisation ou le ministère qui présente la demande de renseignements.

2) Le gestionnaire d'unité : la personne chargée de la gestion globale de l'unité de VC et de la répartition des projets aux gestionnaires de projet.

3) Le gestionnaire de projet : la personne qui a la charge de la gestion des projets de veille et également de la liaison avec la clientèle, ce qui comprend toutes les activités associées à la clarification de la prise de décision la plus éclairée qui soit pour le client.

4) L'agent de collecte : la personne chargée d'effectuer les collectes ciblées décrites dans le plan du projet et de préparer les guides de collecte pertinents.

5) L'analyste : personne responsable de l'établissement de la signification sous-jacente des données recueillies.

6) L'agent de communication : la personne responsable de la transmission des résultats du projet au client.

Ces six principaux rôles peuvent se répartir entre deux personnes (le client et le

gestionnaire d'unité) et jusqu'à des dizaines (le client, le gestionnaire d'unité, le gestionnaire de projet, plusieurs agents de collecte, plusieurs analystes et un agent de communication spécialisé). La complexité du projet détermine le nombre d'intervenants qui entrent en jeu.

1.3 Quels sont les avantages de la VC pour une organisation?

Les organisations tirent d'énormes avantages de la veille concurrentielle, en autant qu'elle est faite de la façon appropriée. Certaines vérifications de renseignements indiquent des rendements des investissements de 500 %. La VC profite aux organisations de plusieurs façons. En voici une liste restreinte :

- elle permet de remettre en question les hypothèses courantes;
- elle fournit des mesures précises qui permettent aux responsables des organisations de se comparer aux autres;
- elle permet de documenter les propositions et les mesures recommandées;
- elle fournit des idées en permettant aux responsables des organisations de savoir comment les dirigeants des autres entreprises ont agi dans des circonstances semblables;
- elle collabore au processus officiel de planification;
- elle contribue à la prise de décisions opérationnelles, stratégiques et tactiques;
- elle aide à décrire et à prévoir l'environnement concurrentiel;
- elle permet de soumettre les bonnes questions;
- elle permet de déterminer et de corriger les lacunes;
- elle permet de déterminer si une stratégie existante n'est plus viable.

2.0 Comment mener un projet de VC?

Chaque demande de renseignements exige le respect d'un certain processus. Pour mener un projet de VC, il faut suivre les étapes suivantes :

- Choisir un gestionnaire de projet;
- Définir le projet de VC;
- Programmer le projet de VC;
- Recueillir l'information;
- Créer les renseignements à partir de l'information;
- Évaluer le produit final;
- Communiquer le produit final.

Le reste de la présente section décrit la procédure systématique utilisée pour exécuter chacune de ces tâches dans le cadre d'un projet de VC formel. La section suivante décrit en procédant par étapes l'application de la VC aux questions courantes.

2.1 Choisir un gestionnaire de projet

- Choisir un gestionnaire de projet qui a suffisamment d'entregent et a qualité pour gérer l'équipe de projet;
- Choisir une personne à qui l'on a confié la tâche de s'occuper de la zone du projet. Si le projet de VC correspond directement aux responsabilités d'un gestionnaire en particulier, il doit être confié à ce gestionnaire. Dans le cas contraire, le cadre supérieur en charge doit affecter la bonne personne;
- Choisir une personne détenant les compétences et les habiletés nécessaires pour programmer et gérer un projet de VC;
- Choisir une personne possédant une connaissance complète de l'expérience personnelle et de la base de connaissances des gens de l'unité afin de veiller à la meilleure affectation qui soit;
- Choisir une personne détenant une connaissance de base des modèles analytiques afin d'assurer le choix d'un modèle adéquat pour le projet.

2.2 Définir le projet de VC

Réussir une veille est une question d'orientation. Il est impossible de réussir une veille sans une vision claire de la nature de la décision que doit prendre le client et des limites du projet. Bon nombre d'opérations de renseignement échouent parce que le gestionnaire de projet n'arrive pas à saisir les besoins des clients et par conséquent n'est pas mis à même de les satisfaire. Il est impérieux que le gestionnaire de projet de VC tienne compte de la problématique du client; sinon, le projet de VC ne peut être correctement déterminé. Voici quelques questions qui peuvent aider à déterminer un projet de VC :

- Quelle décision le client doit-il prendre?
- Quelle est l'hypothèse de base?
- Comment la VC aidera-t-elle le client?
- Doit-on envisager certaines contraintes?
- Comment les résultats doivent-ils être communiqués?
- Le projet est-il stratégique ou tactique?
- Comment le projet s'intègre-t-il à la stratégie organisationnelle?
- Dans quelle mesure doit-on ajouter de la valeur à l'information?

La définition du projet se termine lorsque le gestionnaire de projet détient des renseignements suffisants pour établir la formule récapitulative du projet de VC (voir la page 20). Cette étape peut se résumer à un seul courriel du client au gestionnaire de projet, sans d'autres précisions ou exiger trois rencontres personnelles et des discussions avec des agents de collecte ainsi que des analystes spécialisés au sein de l'unité.

2.1 Programmer l'opération de VC

Le formulaire de planification du projet est le principal document de gestion du projet. Pour programmer le projet, on doit suivre les étapes suivantes :

1) Formuler de nouveau les principaux paramètres du projet;

2) Déterminer les questions de recherche;

3) Choisir une démarche analytique;

4) Préciser l'information requise;

5) Indiquer les sources pour la collecte de renseignements;

6) Affecter le personnel à la collecte;

7) Affecter le personnel à l'analyse;

8) Établir la logistique du projet.

Formuler de nouveau les principaux paramètres du projet

La profondeur du plan est subordonnée à l'évaluation que fait le gestionnaire de projet de la valeur à ajouter à l'information et de l'importance de cette information. Le plan d'un projet tactique à faible valeur ajoutée sera plus simple que celui d'un projet stratégique à forte valeur ajoutée. Le nombre de personnes affectées au projet est également fonction de cette évaluation.

Tout d'abord, il faut saisir à fond la décision que doit prendre le client, qui est le client et quel rôle doivent jouer les renseignements dans la prise de décision. Cette compréhension permettra au gestionnaire de la veille de choisir la méthodologie analytique qui se prête le plus et de préciser les besoins d'information connexes.

Déterminer les questions de recherche

On doit rendre opérationnelles les questions générales du projet dans le contexte d'une veille pour en faciliter le traitement. Par exemple, la question « Dans quelle mesure le marché coréen est-il attrayant? » sera mieux traitée si on la fractionne en cinq questions de recherche :

- Quelle est l'ampleur de la rivalité?
- Quel est le pouvoir de l'acheteur?
- Quel est le pouvoir du fournisseur?
- Dans quelle mesure y a-t-il risque de produits de substitution?
- Quelle est la probabilité de voir arriver de nouveaux venus?

Le plan du projet doit reconnaître le fait que toute décision exige l'utilisation d'au moins une technique d'analyse et que chacune de ces techniques consiste en une série de questions de recherche distinctes qui, prises en bloc et traitées de façon appropriée, mènent à des conclusions significatives.

Choisir une démarche analytique

La méthodologie analytique choisie influence les besoins en information. Par exemple, si le but était de se pencher sur l'attrait du marché coréen pour le porc canadien, on devrait recueillir l'information requise pour mener une analyse des cinq forces (modèle de Michael Porter). Si l'information recueillie est surtout constituée de données économétriques ou de données actuelles de sortie sur la production industrielle(une approche de type Forces, faiblesses, possibilités et menaces - FFPM), on ne dispose pas de l'information requise pour l'évaluation de l'industrie. La méthodologie analytique choisie doit être en lien direct avec la décision à prendre.

Préciser l'information requise

On ne peut répondre aux questions de recherche que si l'information adéquate est recueillie. Par conséquent, on doit rendre opérationnelle chacune de ces questions afin de pouvoir préciser l'information nécessaire pour y répondre. Par exemple, pour répondre à la question concernant l'ampleur de la rivalité, il est essentiel de recueillir de l'information sur la taille du marché, l'ampleur de sa croissance, la fidélité du consommateur et autres. L'information précise à recueillir dépend des besoins en information de la méthode choisie. La règle pratique veut qu'il existe trois besoins en information pour chaque question de recherche. Finalement, pour évaluer globalement cette partie du projet de VC, il faut se demander comment l'information, si on la recueille, peut aider le client à prendre sa décision.

Indiquer les sources pour la collecte de renseignements

Les sources d'information peuvent être internes ou externes, primaires ou secondaires. Les sources « primaires » invoquent les spécialistes (renseignement humain), tandis que les sources « secondaires » visent la documentation ou l'information archivée. Dans les projets stratégiques relatifs à une forte valeur ajoutée, 80 % de l'information utilisée provient de sources primaires internes et externes. À l'opposé, les rapports tactiques se servent habituellement de sources secondaires avant tout, et les enquêtes qui se fondent sur des données historiques ou sur l'état actuel de l'industrie emploient des sources secondaires externes. Toutefois, si un projet nécessite une recherche prospective orientée vers les programmes, les informations principales seront davantage sollicitées.

Plus les besoins d'information sont importants, plus la nécessité de valider l'information est grande. Il est donc nécessaire de préciser au moins deux sources d'information non liées pour que les besoins en information importante soient corroborés.

Affecter le personnel à la collecte
Pour affecter un candidat à la collecte, il faut tenir compte de trois critères de compétence et de connaissance :

1) connaissance spécialisée des méthodes de collecte;

2) connaissance spécifique de la source;

3) spécialisation en la matière.

Affecter le personnel à l'analyse

Il faut s'assurer que l'analyste correspond bien au besoin requis. Par exemple, une personne affectée à l'analyse par la méthode des profils doit bien connaître les techniques analytiques des sciences sociales; de la même façon, la modélisation économétrique exige un agent possédant des connaissances dans ce domaine.

Établir la logistique du projet

Pour établir la logistique du projet, il faut élaborer un emploi du temps de réunions entre le client et le gestionnaire de projet, ainsi qu'entre le gestionnaire de projet et les membres de l'équipe. Voici quelques questions qui peuvent aider à établir la logistique appropriée :

- À quelle fréquence le client et le gestionnaire de projet doivent-ils se rencontrer?
- À quelle fréquence le gestionnaire de projet et les membres de l'équipe doivent-ils se rencontrer?
- À quelle fréquence l'information doit-elle être transmise au gestionnaire pour approbation?
- L'agent de collecte transmettra-t-il les renseignements directement à l'analyste ou le gestionnaire doit-il les filtrer?
- Quelles méthodes de collecte seront utilisées? Notamment, comment l'information sera-t-elle déterminée, codée, validée et enregistrée? On doit ici envisager les prescriptions de la *Loi sur l'accès à l'information.*

L'élaboration du plan d'un projet doit être considérée comme un processus itératif. Dans le cadre de projets très importants qui se veulent stratégiques et à valeur ajoutée élevée, le gestionnaire de projet élaborera le plan, en discutera avec les agents de collecte et les analystes, le modifiera selon les commentaires reçus lors de ces discussions, le soumettra au client pour approbation et le modifiera au besoin. Pour les projets de haut niveau, le gestionnaire d'unité doit également être consulté et, pour les projets de très haut niveau, il peut être appelé à assurer l'interface avec le client. Pour les projets de plus bas niveau, le gestionnaire de projet élabore le plan sans trop en discuter.

Le plan de projet constitue un contrat entre le gestionnaire de projet et le client. Il précise la façon dont le projet sera mené. Il permet également de minimiser les biais du projet, puisqu'il est axé sur les besoins d'information pour le modèle analytique approprié à la décision à prendre plutôt que sur les besoins perçus. La présentation du plan au client permet également de veiller à ce que le projet ne dévie pas de son objectif.

2.4 Recueillir l'information

L'agent de collecte s'occupe l'élaboration de tous les formulaires de collecte (voir le registre des activités à la page 22) et de toutes les stratégies liées à la partie collecte du projet. Si le collecteur doit recueillir de l'information auprès d'une source primaire, il doit établir le cadre de l'entrevue. De la même façon, s'il doit obtenir de l'information d'une source secondaire, il doit établir les stratégies de recherche. Par exemple, s'il emploie l'Internet pour chercher l'information requise, il doit élaborer un plan qui précise les éléments suivants :

- les besoins d'information;
- les stratégies Internet à essayer (moteurs de recherche, moteurs de recherche spécialisés, arbres de recherche par sujet et autres);
- la précision des moteurs de recherche à utiliser et des sites à visiter;
- les énoncés de recherche (instructions SEARCH) et les stratégies de raffinement.

Pour de plus amples renseignements sur la collecte, consulter des guides tels que *Find it Fast*, de Robert Berkman.

On doit transmettre ces plans ou stratégies de recherche au gestionnaire de projet pour approbation afin veiller à l'uniformité des tâches de collecte entre chaque personne et à la conformité du plan global du projet.

Les agents de collecte spécialisés savent comment effectuer ce qui suit :

- Prendre connaissance des sources primaires et secondaires;
- Accéder aux sources internes et externes, primaires et secondaires;
- Gérer les sources primaires et secondaires adéquatement;
- Adopter une approche de triangulation, multisources et multiméthodes;
- Veiller à la fiabilité et à la validité des sources;
- Cibler les anomalies de l'information;
- Faire la distinction entre connaissances hypothétiques et présomptions;
- Appliquer les compétences en recherche formelle;

- Reconnaître les modèles de collecte d'information du ministère et recueillir l'information en conséquence;
- Respecter les règles d'éthique rattachées à la collecte de données.

2.5 Créer les renseignements à partir de l'information

On admet souvent que le rôle le plus important dans la production de renseignements est celui de l'analyste. En matière de VC, l'adage veut que, tant que l'information n'est pas analysée et que des recommandations concrètes ne sont pas tirées, il n'existe pas de renseignement. En d'autres mots, bon nombre d'organisations sont « riches en données » parce qu'elles détiennent beaucoup d'information. Cependant, sans une analyse appropriée, elles sont « pauvres en renseignements ».

Il existe une énorme différence entre des données et des renseignements. De simples données ne veulent rien dire prises spontanément; toutefois, prises en bloc dans le cadre d'une analyse, elles prennent tout leur sens. L'étape de l'analyse est à la base de la formulation des recommandations.

Les étudiants des écoles de gestion sont submergés de techniques analytiques. Peut-on donc supposer qu'ils feront de bons analystes de renseignement? Jan Herring en doute. Selon lui, le renseignement est « *une étape du processus de veille qui soumet l'information à un examen systématique afin de permettre de déceler les faits pertinents, d'établir les liens significatifs et d'en tirer les principales constatations et conclusions.* » (Herring, 1998). La définition de l'analyse selon Herring stipule que l'objectif consiste à remplir les vides afin d'obtenir un portrait d'ensemble. Les diverses définitions de l'analyse de renseignement soulignent également l'importance de faire des recommandations provisoires au lieu de se contenter de remettre un rapport des résultats finals. Par exemple, un rapport à l'industrie pourrait conclure que le marché est attrayant. Toutefois, il pourrait aussi aller plus loin et préciser que le marché est attrayant en raison de la répartition des obstacles à l'entrée et que les dirigeants d'une entreprise canadienne désirant accéder au marché doivent établir une alliance avec un distributeur, ce qui est possible seulement si. . .

Au début du processus analytique, le gestionnaire de projet doit établir à quelle fréquence l'analyste fera des mises à jour et dans quelle mesure il doit exister une interaction entre l'analyste et l'agent de collecte. Rappelons que, la VC étant un processus itératif, le gestionnaire de projet veut constater les résultats périodiques afin de déterminer si une autre question doit être examinée ou si la piste de recherche actuelle doit être poursuivie plus à fond. Un projet de veille démarre souvent par un seul thème de recherche puis suscite une première réponse qui entraîne l'ajout d'une autre technique ainsi que d'une autre question. Par exemple, si la recherche sur l'industrie du porc mène à la première conclusion qu'il est peu probable que les consommateurs se convertissent au porc, l'étape suivante consiste à dresser un profil psychologique des consommateurs de cette industrie pour savoir comment les convaincre de manger du porc.

Les analystes doivent être mis en mesure d'effectuer ce qui suit :

- Reconnaître l'interaction entre les phases de la collecte et de l'analyse;
- Analyser de façon créative;
- Utiliser un raisonnement inductif et déductif;
- Utiliser une analyse de réseau et un mode de pensée alternatif;
- Obtenir un aperçu des modèles analytiques de base;
- Introduire d'abord des modèles emballants et intéressants pour susciter l'aspect découverte de l'analyse au lieu d'adopter une piste de recherche plus terne;
- Savoir quand et pourquoi utiliser la technique appropriée;
- Reconnaître l'existence inévitable de lacunes et de zones floues;
- Savoir quand terminer l'analyse (surplace).

Techniques d'analyse couramment utilisées
En 1997, les responsables de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) ont sondé leurs membres au sujet des techniques d'analyse qu'ils employaient. Les techniques les plus populaires sont énumérées ci-dessous.

u Étalonnage u Profil de la concurrence u Conjecture u Analyse des facteurs critiques de succès u Satisfaction du client u Arbre de décision u Delphi u Dialectique u Avocat du diable	u Courbe d'expérience u États financiers u Cinq forces u Champ de forces u Théorie des jeux u Écart u Profil de la direction u Analyse de fusions et d'acquisitions u Concurrence multipoints	u Analyse de réseau u Portefeuille u Cycle de vie des produits u Planification de scénarios u Flèche u Intervenants u Groupe stratégique u FFPM u Chaîne de valeur

2.6 Évaluer le produit final

Le rapport de renseignements offre-t-il une veille? Les questions suivantes peuvent aider en décider :

- Le rapport fait-il prendre un virage décisif à la veille? Parle-t-il de ce qui arrivera et non de ce qui s'est passé?
- Le processus concernant la VC a-t-il mis en cause une analyse?
- Le processus concernant la VC s'est-il davantage servi de données primaires (renseignements humains) que de données secondaires ou archivées?
- L'information interne a-t-elle dominé?
- Le rapport dirige-t-il son attention sur la compréhension de la cause des événements plutôt que de savoir ce qui s'est produit?
- Le rapport comporte-t-il des recommandations concrètes au lieu d'une simple communication de données?

2.7 Communiquer le produit final

Bon nombre de projets de veille échouent à cette étape. Il suffit de se rappeler le début de la définition de la veille : « recommander des mesures concrètes ». Si personne ne lit le rapport et qu'aucune mesure n'est prise, si l'information n'a aucun effet sur le décideur, on peut dire que le projet est un échec. Les résultats du projet doivent donc être présentés de la façon appropriée. La communication des renseignements consiste à suivre les quatre « B » :

- La bonne information. Sous réserve que le client ait participé à l'élaboration du plan de recherche et qu'il ait été tenu au courant de l'évolution du projet, l'information devrait être appropriée.
- Le bon moment. Rien n'est plus inutile que de fournir l'information quant il est trop tard pour l'utiliser dans la prise de décision ou quand il est trop tôt pour en tenir compte. Toutefois, l'établissement de bonnes relations avec le client et une planification adéquate du projet devraient minimiser ce problème.
- Le bon format. La communication des renseignements peut se faire sous divers formats. Les résultats peuvent être présentés dans un document de deux pages, un fichier HTML, un rapport détaillé ou bien lors d'un exposé oral, d'un séminaire ou autre. L'important est de veiller à employer le moyen privilégié par le décideur.
- La bonne personne. Qui devrait fournir les renseignements? Le gestionnaire de projet s'en charge habituellement, mais le choix du communicateur doit se fonder sur la personne qui est la plus susceptible d'être écoutée du client. Pour les questions techniques ou commerciales, la tâche revient le plus souvent aux cadres intermédiaires possédant une compétence reconnue en la matière. Pour les questions stratégiques, les cadres de direction dont habituellement des

présentateurs plus crédibles. Les cadres intermédiaires peuvent contribuer à répondre aux questions de procédure.

Parmi les aptitudes à communiquer requises, mentionnons :

- Mettre en pratique ses techniques d'animation persuasive;
- Faire preuve d'empathie et appliquer des connaissances d'orienteur si cela convient;
- Regrouper les constatations et les transmettre avec confiance ainsi que diplomatie;
- Transmettre les renseignements selon la formule ou le moyen prescrit à l'utilisateur;
- Reconnaître le volume utile et le niveau de diffusion des renseignements;
- Prendre conscience que l'écoute peut être une forme de présentation.

3.0 Comment diriger une unité de VC?

Qui endosse la responsabilité de gérer les gestionnaires de projet? Qui a la charge d'établir les systèmes de renseignements? Le gestionnaire d'unité de VC. Les formalités énoncées dans le présent document renvoient à plusieurs mécanismes et hypothèses, par exemple l'aptitude du gestionnaire de projet à affecter le personnel adéquat au projet d'après ses connaissances de la collecte, ses compétences en la matière et ses connaissances des sources, ce qui nécessite la présence à l'interne d'un système de connaissance qui surveille ce genre d'information. La vérification des connaissances relève du gestionnaire de l'unité de VC (voir les formulaires aux pages 23 et 24).

Le gestionnaire d'unité de VC doit également déterminer la combinaison de projets optimale et veiller à ce que les employés sachent quelle information ils doivent recueillir ainsi que pourquoi. Comme le mentionne la section 1, tous les projets comportent deux aspects : le type de décision (tactique ou stratégique) et la valeur ajoutée à l'information. Les programmes de veille prévoient des projets dans tous les domaines (voir la formule à la page 19). Ces divers types de veilles reflètent les besoins particuliers d'une variété de clients. Généralement, les gestionnaires intermédiaires ont besoin d'une information tactique à forte valeur ajoutée, tandis que les gestionnaires inférieurs ont davantage besoin d'une information tactique et stratégique à faible valeur ajoutée, pourvu qu'il y ait en place un mécanisme capable de déterminer l'ensemble des besoins du décideur et de les traduire de façon à les intégrer dans le processus concernant la VC. Le gestionnaire d'unité de VC détermine donc la combinaison de projets optimale.

L'affectation du personnel sous-tend également que l'organisation possède le juste équilibre des compétences. Le présent guide décrit la technicité nécessaire pour la planification, la cueillette, l'analyse et la diffusion des renseignements. La responsabilité d'évaluer les habiletés requises et de voir à combler les vides au moyen de la formation ou du recrutement relève du gestionnaire d'unité. De plus, l'établissement des aptitudes exigées en se fonde sur la stratégie de veille : la combinaison optimale de projets tactiques et stratégiques, de projets à faible et forte valeurs ajoutées. Par exemple, si le gestionnaire d'unité de VC désire se concentrer sur les projets à forte valeur ajoutée, les compétences d'analyse deviennent donc très importantes. À titre de comparaison, s'il se concentre sur des projets à faible valeur ajoutée, il lui faut surtout des compétences spécialisées en collecte d'information.

L'établissement de la stratégie, la mise au point des mécanismes et les activités de liaison auprès du personnel supérieur des unités relèvent également de la responsabilité du gestionnaire d'unité de VC. Parmi ses autres tâches, mentionnons les suivantes :

- Définir la fonction de veille;
- Expliquer de quelle façon le cycle du renseignement transforme l'information en renseignements;
- Expliquer le rôle de la VC dans la prise de décision, la planification stratégique et le développement des affaires;
- Faire la différence entre veille concurrentielle, renseignements sur la concurrence, veille économique et technologique, ainsi que contre-renseignement;
- Discuter de l'importance d'une organisation intelligente et basée sur la connaissance;
- Élaborer des lignes directrices sur la façon de relever les forces, les faiblesses et les biais en matière d'échange d'information au sein d'un organisme;
- Présenter les modèles de structure et d'organisation d'une unité de VC, ainsi que les pièges des diverses possibilités;
- Offrir des structures alternatives (selon la taille de l'organisation);
- Discuter de la façon de mener des vérifications des décisions, de l'information et des connaissances, ainsi que de l'importance de telles vérifications;
- Présenter des façons de se tenir à jour en matière de technologie de l'information;
- Présenter des moyens de créer une culture de VC;
- Connaître les méthodes associées à l'analyse FFPM tous azimuts et l'importance de mener une telle analyse de façon continue;
- Discuter des façons de promouvoir ou de vendre la VC au sein de l'organisme.

4.0 Appliquer le processus concernant la VC aux questions courantes

Selon la description du processus concernant la VC donnée plus haut, avec ses sept éléments et ses six rôles, on pourrait croire qu'il s'agit d'un processus constitué pour de grands projets. Cependant, la VC ne se limite pas qu'à cela. La VC est une attitude ancrée qui peut s'appliquer à toute question, d'une simple demande d'information de base aux tâches des équipes de projet affectées à une nouvelle initiative. Chez Téléglobe par exemple, 12 employés sont affectés à la VC et traitent plus de 10 000 demandes par année, pouvant toutes faire l'objet d'une VC. Toutefois, elles ne nécessitent pas toutes une analyse approfondie ou une équipe de projet élaborée. En moyenne, près de 70 % des projets d'une unité de VC sont des projets d'information d'ordre tactique à faible valeur ajoutée. Pourtant, la VC s'applique à tous ces projets, et les responsables des organisations ont statué que l'application de la veille concurrentielle à tous les projets pouvait se révéler des plus utiles.

L'exemple qui suit prend une simple demande du genre « Pourriez-vous me renseigner sur les dernières statistiques liées aux ventes de plats cuisinés congelés au Canada? » et le fait passer par le processus de VC. La réaction habituelle consiste à dire « Certainement, je peux obtenir ces renseignements », à aller à Statistique Canada et à faire parvenir au client une note contenant l'information. Voici comment appliquer la VC à la même demande.

4.1 Choisir un gestionnaire de projet

Indépendamment de l'identité du client, il s'agit d'une demande de renseignement directe. À moins que le gestionnaire d'unité de VC n'entre en pourparlers avec le client pour réaliser un plus grand projet, cette demande doit être transmise au gestionnaire qui assume la responsabilité du secteur.

4.2 Définir le projet de VC

Avant d'entreprendre la recherche d'information, il faut prendre le temps de déterminer quelle décision le client tente de prendre. Pourquoi demande-t-il cette information? Quel est l'échéancier? Pourquoi obtenir des éclaircissements sur un point si peu important? La raison est peut-être qu'il existe un contexte stratégique derrière les renseignements, ce qui peut indiquer que le client a besoin des données et qu'il désire peut-être davantage que celles-ci. Il se peut que le client désire une répartition par région, des données sur les importations par rapport à la fabrication locale, une répartition par segment de marché et ainsi de suite. Le client réagit peut-être à une préoccupation soulevée selon laquelle les entreprises canadiennes perdent une part de marché, phénomène qui motive parfois l'exécution d'un projet plus approfondi.

Il faut aborder ces problèmes pour déterminer s'il s'agit d'une simple demande rapide et tactique ou d'ordre plus complexe. De plus, il faut déterminer si le client désire simplement *les données ou une certaine évaluation des données. Finalement, il faut se pencher sur les* paramètres du projet, notamment àquel moment le client désire obtenir les renseignements, la nature du budget et la façon dont le client veut que ces renseignements lui soient transmis.

La clarification du projet a donné lieu aux détails suivants. Le client a réellement besoin des derniers chiffres des ventes du secteur des plats cuisinés congelés au Canada et veut savoir qui sont les principales entreprises dans ce domaine. Cette information fera partie du rapport final; aucune analyse n'est requise. Il s'agit d'un projet d'ordre tactique àfaible valeur ajoutée. Le processus de la VC a permis de clarifier la question et les paramètres bien mieux que ne l'aurait fait la simple réponse àla demande. De cette façon, le personnel de l'unité n'a pas eu àrédiger de rapport détaillé sur le secteur et a veillé àce que l'information importante aux yeux du client ait été relevée et transmise.

4.3 Programmer l'opération

À la lumière de la nature tactique àfaible valeur ajoutée du projet, ce dernier peut être confié àl'agent qui s'occupera de rassembler les données. Pour ce qui est du personnel affecté au projet, on choisira la personne possédant la connaissance la plus parfaite du marché.

Pour ce qui est du plan du projet, l'analyste détermine au moins deux sources d'information, parce qu'une certaine forme de validation et de triangulation sont nécessaires. De plus, puisque l'information est destinée àun rapport àvenir, il faut se procurer les données les plus actuelles. Les données de Statistique Canada peuvent être acceptables, àmoins que l'on puisse se servir de sources de données plus récentes. Quelques sources, primaires et secondaires, peuvent être indiquées dans le plan. AC Neilson dispose àce chapitre de données actuelles détaillées qui présentent les ventes au moins, ainsi que des détails sur les parts de marché. Toutefois, on exige des frais pour la consultation de cette source. Une association industrielle peut se révéler une autre source d'information. De plus, une entreprise du secteur pourrait posséder ces données (c'est ici qu'une personne qui connaît bien l'industrie et qui a accès aux bonnes personnes-ressources serait le plus utile en tant que gestionnaire de projet).

Dans quelle mesure un processus de VC ancré a-t-il contribué àla planification du projet? Il a forcé l'analyste àréexaminer sa décision d'opter en premier lieu pour Statistique Canada, du fait que l'on a besoin d'une répartition par entreprise et de données plus récentes. Il a aussi contraint l'analyste àse pencher sur la validation de l'information en utilisant des sources multiples non liées. Finalement, le plan du projet en soi est un document utile pour les demandes de renseignements , puisqu'il indique clairement la provenance des données. Sans ce processus de VC ancré, une demande de renseignements obligerait l'analyste à retracer le dossier d'origine pour tenter de déterminer la provenance des données. Le formulaire du projet fournit une piste de vérification que quiconque peut suivre.

4.4 Recueillir l'information

Puisque que le plan du projet précise AC Neilson ainsi que la personne-ressource d'une association et d'une entreprise, le collecteur est maintenant prêt àrassembler les données. Les registres d'activités et les scénarios d'entrevue sont inutiles pour ce type de projet en raison de la non-délicatesse des documents. Ces formulaires sont encore moins nécessaires si l'agent affecté au projet songe àobtenir l'information auprès de connexions personnelles. Toutefois, si les questions sont de nature délicate ou si l'analyste ne dispose d'aucune source personnelle au sein de l'industrie, on recommande l'utilisation d'un registre d'activités et d'un scénario.

4.5 Créer les renseignements à partie de l'information

Cette étape ne s'applique pas nécessairement àun projet d'information tactique. Toutefois, si l'on souhaite une forte valeur ajoutée, l'analyste peut effectuer une évaluation préliminaire de la signification des données (le test « puis après »). Par exemple, l'analyste peut indiquer les changements apportés (tendances de base) ou donner un aperçu des orientations futures projetées.

4.6 Évaluer le produit final

Une fois encore, en raison de la nature strictement informationnelle du projet, cette étape n'est pas nécessaire. On n'effectue la révision définitive que pour veiller àce que les renseignements et les paramètres initiaux du projet soient uniformes.

4.7 Communiquer le produit final

La transmission des résultats au client constitue une occasion unique pour l'analyste de donner un aperçu de la question (même si cela ne fait pas partie des besoins du projet) et de recevoir une rétroaction, ce qui contribue àaméliorer les produits futurs et peut même permettre au personnel de l'unité de participer davantage au projet. La VC a donc contribué àpréparer l'unité en vue de l'amélioration des projets futurs.

4.8 Rôle du processus de VC ancré

L'exemple précédent a permis d'aviser toutes les étapes du processus concernant la VC et les a appliquées àce qui pourrait être considéré comme une demande d'information type courante. Quel rôle un processus de VC ancré a-t-il joué? Dans quelle mesure a-t-il contribué àl'exécution du projet?

- Il a permis àl'analyste de mieux comprendre la question et d'en saisir le contexte (où se situe-t-elle par rapport àce que le client tente de faire).

- Il a obligé l'analyste àenvisager le recours àdes sources multiples de données et à s'attaquer au problème de la validation. De plus, au lieu d'opter pour la première source qui lui est venue àl'esprit, l'agent a dû réfléchir aux sources d'information plus récentes.

- L'unité est aujourd'hui plus en mesure de traiter la protection de la vie privée relative aux demandes de renseignements, et ce, grâce au formulaire de planification du projet.

- Plutôt que de se contenter de fournir les résultats au décideur ou de les lui transmettre par courriel, le processus concernant la VC propose à l'agent une méthode pour utiliser le processus de communication pour obtenir une rétroaction et, qui sait, permettre à l'unité de se voir confier un travail à valeur ajoutée plus élevée.

5.0 Conclusion

La veille concurrentielle est un processus qui peut ajouter une très grande valeur à une organisation. Le présent guide a énoncé les formalités nécessaires à une VC. Il a présenté le processus en sept étapes (voir la section 2) mettant en cause six rôles distincts (voir la section 1). Pour que vos efforts de veille portent fruit, il vous faudra mener à bonne fin toutes les étapes du processus et remplir adéquatement tous les rôles.

Si l'une ou l'autre des exigences (étapes ou rôles) n'est pas respectée, les renseignements qui découleront du processus en souffriront. Par exemple, même avec un plan de projet parfait, l'analyste ne disposera pas des données appropriées si l'agent de collecte spécialisé n'a pas eu recours à l'ensemble de ses compétences pour recueillir l'information. De la même façon, si le gestionnaire de projet élabore un plan de projet boiteux, le projet ne pourra réussir, même avec les agents de collecte et les analystes les plus compétents, parce que le plan précise la mauvaise information et une technique incorrecte.

Annexe : Formulaires de VC

Grille de projet de veille

Type de décision Stratégique	*Renseignements sur la concurrence et veille fonctionnelle*	*Veille d'affaires*
Tactique	*Service de renseignements*	*Renseignements sur la concurrence et veille fonctionnelle*
Valeur ajoutée à l'information	Faible	Forte

Formulaire d'appréciation du projet de veille

Projet :
Établie par : **Pour le compte de :** **Date :**

Objectif du projet :

Contexte :

Hypothèse de travail :

Facteurs :
1. **Ressources :**
Déductions :

2. **Cibles :**

3. **Contraintes :**

4. **Tactiques :**

5. **Échéance :**

Options :
1, 2, 3 et ainsi de suite :

Pour :

Contre :

Démarche analytique :

Éléments de communication :

Recommandations :

Formulaire de planification du projet

Intitulé du projet : _____

Date de lancement : _____

Décideur : _____

Décision prise : _____

Rôle de la VC : _____

Question-clé	Demande informative	Source 1	Source 2	Source 3	Agent de collecte

Analyste : _____

Démarche analytique : _____

Méthode de communication : _____

Détails de la gestion du projet (réunions, rapports et autres) : _____
_____

Registre des activités

Intitulé du projet : _____

Numéro de page : _____

Agent de collecte : _____

Dates de début et de fin : _____

Numéro	Événement	Date et heure	Identification de la source	Activité	Commentaires	Suivi

Veille économique
Répertoire des données et des connaissances internes (RDCI)
Partie I : l'organisation

Nom, emplacement et chef de l'unité	Rôle et responsabilités de l'unité	Données d'entrée : source, processus, objectif	Fonds de renseignement : sujet, forme, emplacement, accès	Données de sortie : destination, objectif, forme

© *Ibis Research Inc.*, 1997.

Veille économique
Répertoire des données et des connaissances internes (RDCI)
Partie II : les gens

Nom, titre, emplacement, superviseur	Rôle et responsabilités	Éducation, emploi, expérience	Connaissance du sujet	Personnes-ressources, affiliations, autres activités

© *Ibis Research Inc.*, 1997